

# 移行経済における中国消費財製造企業の成長戦略

Youngor Wahaha Nice  
—雅戈尔、娃哈哈、納愛斯の事例研究—

## 概要書

李 雪

# 1. 本論文の主旨

改革開放以降、中国は急速な経済成長を遂げ、国内市場が急速に拡大していった。特に生活必需品である衣食住関連の一般消費財分野において、膨大な人口規模を背景に、消費需要が急増した。これに支えられ、大規模化した一般消費財企業が登場し、急成長を見せた。本論文は、こうした一般消費財企業の大規模化プロセスに注目し、比較経営史のアプローチにより、衣料品、飲料、日用品の各業界の首位企業である雅戈尔（Youngor：ヤンガー）集団、杭州娃哈哈（Wahaha：ワハハ）集団、納愛斯（Nice：ナイス）集団の3社事例研究を通じて、移行経済といった特殊な環境条件の中で一般消費財企業がなぜ、どのようにして成長してきたのかを明らかにするとともに、各社の成長戦略の内容、成長要因および抱える問題点、また共通に持つ経営的特徴を見出すことを目的としている。

表1 ヤンガー、ワハハ、ナイス3社の概要

	雅戈尔（ヤンガー）	娃哈哈（ワハハ）	納愛斯（ナイス）
事業分野	繊維・アパレル製造	飲料・食品製造	日用化学品製造
スタート	1979年12月	1987年5月	1968年
所在地	浙江省寧波市	浙江省杭州市	浙江省麗水市
経営者	李如成	宗慶後	庄啓伝
主力商品	紳士用シャツ・スーツ	乳酸菌飲料、清涼飲料	石鹼、洗剤
売上高	360億 3,107 万元	678億 5,504 万元	122億 7,332 万元
中国民営企業順位	第39位	第16位	第227位
中国製造企業順位	第128位	第71位	第352位
従業員数	24,074	約3万	約1万
上場状況	株式上場（1998年）	未上場	未上場

注：売上高、従業員数、中国民営企業及び製造企業での順位はすべて2011年度のものである。  
出所：各社のホームページなどおよび「2012 中国製造業企業500強」「2012 中国民営企業500強」の統計データを参考に作成。

中国企業連合会・中国企業家協会が発表した2012年中国の製造企業上位500社ランキングによれば、最大規模の売上高を誇る中国石油化工集団は2兆5,519億元に達しており、最下位企業の売上規模が約64億元となっている。上位の製造企業の多くは、石油化学、鉄鋼などエネルギー関連の産業、または自動車、家電、通信機器などの耐久消費財分野に集まっている。一方、食品や衣料品、日用品などの一般消費財分野に

においても、大規模化した製造企業の登場が注目される。例えば、食品分野では光明食品や雨潤、娃哈哈など 14 社、アパレル分野では雅戈尔、紅豆、海瀾など 10 社、日用品及び化粧品分野では納愛斯、立白、隆力奇の 3 社が上位 500 社にランクインしている。

こういった一般消費財分野は、産業政策など行政からの関与が比較的少なく、商品に多様性があり、参入障壁も比較的低いと、民営企業は活発な参入を見せている。これらの民営企業はほとんど改革開放以降に設立されており、当初から計画経済の枠に組み込まれず、極端に資源不足の状況からスタートし、あらゆるチャンスをつかんで成長してきた。また、企業経営者は常に「市場」を意識しながら、需要の拡大と消費水準の上昇に合わせて戦略を考案し、積極的に規模拡大に取り組んだ。こうした市場経済の導入とともに登場し、常に市場への対応に迫られて成長した一般消費財分野の製造企業は近代企業的要素を持つと考えられる。

一方、中国の消費市場の拡大に注目したのは国内企業だけでない。1979 年改革開放政策の実施、1992 年鄧小平の南巡講話、2001 年 WTO 加盟、さらに 2004 年海外小売業に対する市場の全面的開放といった段階的な開放政策により、世界の有力外資系企業が莫大な市場需要を狙い、次々と中国への進出を果たしていった。外資系企業の参入に対し、石油や電力、電信など一部の産業では制限が設けられていたが、それ以外の産業に関しては当初から合弁方式や持株率半分以上といった参入条件が設けられていただけで、ほとんど自由な進出が認められた。こうして外資系企業は、進出初期では格段にレベルの高い商品を中国市場に持ち込み、高度なマーケティング手法によりブランド力を高め、いち早く市場シェアを拡大した。特に、食品や日用品の分野においては、寡占現象が見られていった。例えば、コカ・コーラやペプシコは 1981 年にそれぞれ北京や深圳に合弁工場を設けた後、各地の国有企業との合弁により全国的な生産体制を築きながら、コーラ市場の 8 割以上のシェアを占め続けている。また、1988 年に広州の国営石鹼メーカーとの合弁により進出を果たしたプロクター・アンド・ギャンブル（P&G）は、進出してわずか 3 年で黒字化を実現し、特にシャンプー市場においては約 6 割のシェア（近年では約 4 割に低下）を持っている。

一方、国内の一般消費財企業にとっては、自ら成長を遂げていくためには、最初からこうした強力なグローバル大手との厳しい競争が避けられなかった。また、計画経済から市場経済への転換に伴い、全国的な生産・流通体制の構築、株式制度の導入、

マネジメント体制の整備などを同時に進めなければならなかった。こういった中国の特殊な環境条件の中で、国内企業がなぜ、どのようにして成長を遂げてきたのかといった問題は、中国企業の経営的特徴を研究するにあたっては重要なテーマであると考えられる。そのため、本論文はこうしていち早く市場経済のメカニズムを取り入れ、民営企業や外資系企業の参入による激しい競争が展開された一般消費財産業分野に注目したい。

一般消費財産業および企業を研究対象とするのは、この分野における研究の蓄積が少なく、未開拓の研究領域と言えるからである。これまで中国の産業および企業に関する研究は、基本的に自動車や家電産業などの耐久消費財分野を中心に行われている。その多くは、後発国としてのキャッチアップの過程に注目し、雁行形態論や工業化などの枠組みにより分析をなされている（例えば、天野・範 2003；湯 2009）。もう一つの流れは、技術構造を中心に、海外からの技術をいかに中国に定着させるのか、また中国の生産現場の技術構造がどのようなものなのかを中心に行った研究である（例えば、藤本・新宅、2005）。一方、企業レベルでの研究について、安室（2003）はビジネスモデルと SWOT 分析の枠組みにより家電業界の中国企業の競争力を分析している。今井（2004）は、華為、聯想（レノボ）、北大方正、華晶電子、海信（ハイセンス）、TCL、科龍、海尔（ハイアール）、宗申オートバイ、雅戈爾（ヤンガー）、華源、希望、万向、吉利など 14 社の製造企業の事例を取り上げている。

家電や自動車などの耐久消費財分野に関する研究は多く進められているが、それに比べて衣食住関連の一般消費財の産業および企業に関する研究はきわめて少ない。国内における大衆消費社会の形成に伴い、一般消費財分野の企業は飛躍的な成長を見せたにもかかわらず、これまでほとんど研究対象とされてこなかった。

衣料品産業の場合、かつて輸出のリーディング産業であったことから、輸出貿易やアパレル産地の形成（佐野 2005；金 2008）など、アパレル産業の研究は比較的多い。また、業界首位のヤンガーに注目した研究（辻、2003）もあげられる。しかし、ヤンガーの最も特徴的とされる垂直的統合や国内市場に向けたブランド作り、組織体制など内部構造に踏み込んだ議論はなされていない。また、飲料産業の場合、ビール産業に関する研究（井上 2005；黄 2007）は若干あるが、清涼飲料や乳性飲料などのソフトドリンク産業とその代表的企業のワハハに関する研究はほとんどない。さらに、日用化学品分野については、中国市場における P&G のブランディング戦略に関する研究

(肖、2009)はあるが、外資系企業との激しい競争環境の中で成長を遂げてきたナイスなどの国内企業に関する研究はまったく進んでいないと言っても過言ではない。

中国の衣食住関連の一般消費財分野の製造企業を対象とした研究は、欧米や日本ではあまり行われていない。中国国内においても、特定企業のある経営の一側面に注目した研究論文などが散見されるが、企業に関する本の多くはジャーナリストや業界の専門家などによって書かれた伝記やビジネス書である。こういった空白の研究領域において、本論文はこういった一般消費財分野の製造企業に焦点を合わせ、業界の首位企業の事例を通じて、これらの産業分野の企業がなぜ、どのようにして急成長を遂げるようになったのかについて議論を進めていく。

一般消費財企業が置かれた環境条件や企業が直面していた問題は他の産業と異なる点があり、その成長プロセスについて既存研究の理論的枠組みでは十分に説明がつかないからである。具体的には、これらの問題は以下の4つの側面から考えられる。

第1に、雁行形態論やキャッチアップ型工業化論の分析では、後発国としての中国の産業発展は海外からの技術移転や海外市場への依存を前提とし、企業が外資導入や輸出振興などといった政府の政策のもとに成長していくことを前提としている。衣料品産業は後発国の工業化初期の典型的なリーディング産業であり、中国でも同様な現象が見られていることは言うまでもない。しかし、膨大な人口を擁する中国では、広大な国土に地域ごとに独特な消費習慣やニーズが存在し、一般消費財の製造企業にとって、こういったニーズに対応するには単なる海外から製造技術や設備を導入するだけでは不十分であり、自らその潜在的な需要を見出し、それに合致した商品を開発し、また適切なマーケティング手法により消費者の手に届けるといった一連の仕組みの構築が必要である。

第2に、部品数が多く、裾野の広い自動車産業、あるいは技術革新のスピードが速く、グローバル・スタンダードに強く影響される家電、半導体などの産業においては、製品・工程アーキテクチャが競争力のカギとなる。しかし、技術構造が比較的シンプルな衣食住関連の生活産業の場合には、技術あるいは製造工程の在り方というよりは、消費者ニーズに対応できる商品の開発・企画、販促宣伝、販売チャネルのコントロールなどを含めたブランド作り、いわゆるマーケティングの側面が企業の経営に与える影響が大きいと言える。

第3は、企業間競争の激しさ、特に後発の国内企業と強力な外資系企業との間に見

られた中国市場でのグローバル競争の問題である。中国の対外開放という基本政策のもと、技術構造が複雑な耐久消費財分野は、海外からの技術移転を求め、合弁方式を参入条件とした外資の誘致・導入が今日に至るまで進められていった。しかし、一般消費財産業においては、ほとんど自由な進出が認められた結果、1980年代以降多くの外資系企業は、強いブランド力や高度なマーケティング手法を持って中国市場に進出し、一気にシェアを拡大し、競争優位を築いた。一部の国有企業は当初外資系企業との合弁や提携を行ったものの、自社ブランドを失うことになったり、期待した提携効果が得られなかった。また政府の外資進出への規制緩和政策により、2000年前後から外資系企業の独資化の動きが多く見られた。一方、国内市場の拡大や国内企業の成長につれ、外資系企業との関係が競合関係に変わり、中国の一国の市場の中で激しいグローバル競争が見られるようになった。こうして、中国の開放政策と経済のグローバル化の同時進行による市場環境の中で成長してきた中国の一般消費財企業を説明するために、こうした競争構造による分析も必要であると考えられる。

第4に、急成長を遂げてきた中国企業を分析する際に、環境の変化が急激に起こるといった点を考慮し、「変化」の視点を取り入れる必要がある。安室（2003）は、中国企業のビジネスモデルの分析やSWOT分析を精緻に行っている。しかしながら、その強みとしてあげられた要素は近年中国の労働人口の構造的変化や最低賃金の上昇、グローバル競争の激化などにより、すでに大きく変化している。急激に変化する環境条件に置かれた中国企業を分析するには、その成長を支える要素をモデル化するよりは、企業成長のプロセス、すなわち各成長段階における環境変化、そしてそれに対応する企業の戦略展開の変化を時系列的に分析する必要がある。また、単にさまざまな成長要因をポイントとしてあげるのではなく、全体の成長を通して一貫した分析の軸を定め、その成長戦略の内容、特徴及び抱える問題点をさらに整理する経営史的な分析の必要もあると考えられる。特に、現在個々の企業では社史などがまだ整備されていないことが多いため、企業の成長を長期的視野で捉えた企業経営者や企業の経営行動への史的分析が重要である。

以上のように、衣食住関連の一般消費財産業の特性や企業を取り巻く特殊な環境条件を鑑み、本論文ではこれら分野における企業の「成長」を分析するために、新たな理論的枠組みの提示を試みる。

## 2. 分析の枠組み

本論文に取り上げた中国の一般消費財 3 社は、経営者の比較的自由な意思決定のもと、人口規模や消費水準の上昇による需要の急増に対し、急速な規模拡大を行い、商品開発・生産・販売などの機能への投資のみならず、大規模化に伴う制度と組織の整備にも取り組んだ。こうした一番手企業の三つ又投資に類似した戦略を展開し、近代産業企業性格を持つということから、本論文は中国の一般消費財企業の分析において Chandler の枠組みを参考にしたい。

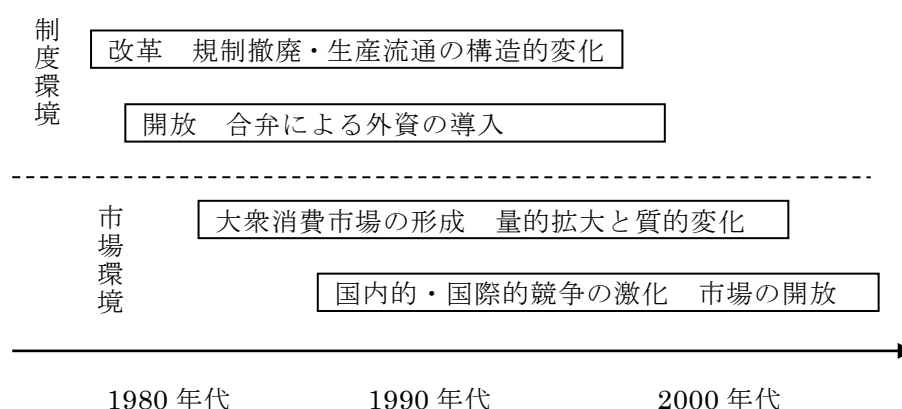
近代産業企業の成立、特に企業の大規模化プロセスにおいて、Chandler(1977;1990) はアメリカのみならず、イギリス、ドイツの大企業を対象に、専門経営者の果たす役割、また業務活動や投資に関する企業家や経営管理者が行った無数の意思決定、いわゆる人間のつくった制度の歴史を中心とした研究である。Chandler の指摘するところによれば、これらの国における代表的な産業企業、いわゆる「一番手企業」は技術のもつ潜在的な規模ないしは範囲の経済を十分に利用することができるほど大規模な生産設備への投資、全国的・国際的なマーケティング・流通網への投資、さらに増大した人員の管理、基本職能活動の監視・調整、計画の立案と資源配分などに必要とされる経営者の採用・訓練と経営組織の整備への投資、いわゆる生産・流通・マネジメントの三つ又投資によって、規模・範囲の経済を達成し、優位性を獲得することができた企業である。こうして企業内部で組織化された物的施設と人的集合を「組織能力」と呼び、企業成長の原動力となったと論じている。

しかし、近代産業企業性格を持つとはいえ、一般消費財企業は中国の移行経済といった特殊な環境条件の中で成長しており、その制度・市場・競合環境は他国とは大きく異なっている。計画経済から市場経済への体制転換を伴った、いわゆる移行経済国においては、経済や社会においてさまざまな変化が起こり、そうした外部環境要因が経営者の意思決定や企業の経営行動に与える影響がきわめて大きい。そのため、企業の戦略展開を分析する前提として、外部環境要因分析を分析の枠組みの一部として構築する必要がある。

外部環境の変化は、図 1 に示すように、主に制度環境と市場環境の 2 つの側面に分けられる。制度環境においては、「改革」の実施に伴う規制撤廃や生産流通の構造的変化、「開放」による外資の導入といった制度的変化を取り上げられる。一方、市場環境

においては、大衆消費社会の形成による市場の量的拡大と消費者ニーズの質的变化、グローバル経済への参与に伴う国内的・国際的企業間競争の拡大と市場の開放といった変化が取り上げられる。

図 1 改革開放以降における外部環境の変化



こういった移行経済の中で、中国の一般消費財企業が成長を遂げていくためには 2 つの重要な問題に対応しなければならない。一つは、急成長のプロセスである。零細規模からスタートした一般消費財企業は、その成長過程において、技術取得や設備導入、ブランド開発、株式会社制度の導入、全国的な生産・流通体制の構築、消費需要の急増による急速な規模拡大、大規模化に伴う組織体制・マネジメント制度の整備など、こうした一連の経営活動すべてを短期間で取り組む必要がある。もう一つは、国内的・国際的二重競争構造への対応である。外資系企業との合併を果たした従来の業界をリードした国営企業の多くは、外資に飲み込まれたか、もしくは経営体質が改善されないままにいった。一方、外資系企業が規制緩和による独資化を進め、中国市場での展開をより一層強化した。それに対抗する形で一般消費財の現地民営企業は、1990 年代以降国営企業に代わって業界の主役となり、外資系企業との間に激しい競争を繰り広げることになった。こうした急成長のプロセスと二重的競争構造を分析するためには、持続的成長と競争優位の獲得をもたらした要因を探り出す必要がある。

二重的競争構造に直面した民営企業は、国営企業に対する競争優位と外資系企業に対する競争劣位を同時に持つと言える。競争優位は、国営企業に比べ、民営企業の経営者はより自由な意思決定ができ、いち早く市場のメカニズムに適した企業体制を整



えたと考えられる。また、これにより、民営企業はあらゆるチャンスをつかみ、限られた経営資源を最大限に活用し、また大規模化するための生産・流通・マネジメントへの果敢な投資行動を取った結果、経営資源（工場や設備などの物的資産、人的資産、資金、販売チャネルなど）や組織能力（経営資源を活用する経営者の能力など）を構築し、市場での優位を築くことができた。

一方、外資系企業に対する競争劣位は、外資系企業との競争の中で明らかになったブランドの弱さや専門性の高いマーケティング手法の欠如、マネジメントや組織管理の未熟さなどさまざまな問題に見られる。これは、後発であるゆえ、特に長時間にかけて蓄積されていく経営資源（ブランド力、専門性の持つ人材、知識・ノウハウなど）や組織能力（企業の組織的行動、権限分配、管理制度など）において、民営企業は外資系企業との間で大きな差が存在するからと考えられる。こうして、一般消費財企業の急成長のプロセスにおいて、持続的成長と競争優位の獲得をもたらした経営資源と組織能力に対する分析が不可欠である。

Chandler (1990) は一番手企業が三つ又投資による競争優位の獲得といった議論において、組織能力の概念を提起している。しかし、中国の一般消費財企業の急成長のプロセスと直面している国内的・国際的の二重競争構造を考慮すると、経営資源の側面による分析も必要である。急成長のプロセスとその過程における経営資源、組織能力との関係を含めた議論の展開は、一般消費財企業の抱える問題点をより明確化することができると思う。

経営資源の観点から、企業の成長を理論的に検証した研究は Penrose (1959) である。Penrose は、企業を一つの管理の枠組みのなかに集められた資源の集合体とし、それまで経済学者に無視されてきた組織としての企業の制度に注目し、自ら成長を促進する、つまり企業の内部的成長のメカニズムを明らかにした。また、成長は本質として進化的なプロセスであり、集团的知識の累積的成長、すなわち増大と変化に基礎をおいており、企業の内部資源、すなわち企業みずからの資源から得られる生産的サービス、とりわけ企業内での経験を有する経営陣から得られる生産的サービスの重要性を強調している。

経営資源に関する理論は、後に資源ベース論 (Resource Based View : RBV) に発展し、経営資源を競争優位の源泉としてとらえ、模倣や移転されにくい特異な資源の蓄積が企業の持続的な成長を支えると主張されている (例えば、Wernerfelt, 1984 ;

Rumelt,1986 ; Barney,1991)。これは、Porter (1980) の「市場でのポジションが競争優位性を生じさせる」といった主張に対し、同一業界内、同一戦略グループの企業間の収益格差を生じさせる原因が企業内部の経営資源にあり、特に資源の異質性と移転困難性、希少で企業特殊なレントを議論の中心としたものである。

ストックされた資源を重視する資源ベース論に対し、Prahalad & Hamel (1990) は経営資源を組み合わせる組織メンバーの相対的能力、組織内における集団的学習を競争優位の源泉となるコア・コンピタンスとしている。一方、Leonard-Barton (1995) はコア・ケイパビリティを強化するとかえって優位性を喪失させ、環境変化に適応できない組織の逆機能現象、いわゆるコア・リジディティを指摘している。こうして、企業内部に焦点を合わせた経営資源や能力（ケイパビリティ）の議論において、外部環境との適合性、特に環境条件が急激に変化する今日の技術や競合環境の中で、ダイナミック・ケイパビリティのアプローチが登場している (Teece & Pisano & Shuen, 1997)。Teece (2007) は、企業内部のケイパビリティを外部の環境に適応させ、外部の資源を利用してイノベーションを実現することで優位性を維持するといった議論に焦点を合わせている。センシング（感知）、機会のシー징（活用）、資源のリコンフィギュレーション（再構成）をダイナミック・ケイパビリティの構成要素として提示し、進化論的な観点からケイパビリティを変革させるための組織学習の重要性を強調している。

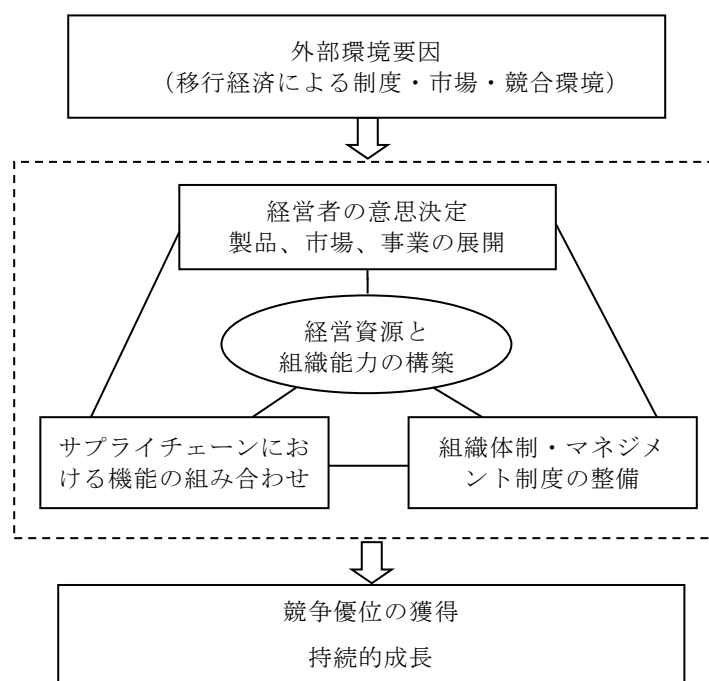
上述のような研究の流れを参考に、中国の一般消費財企業における経営資源や組織能力の分析を 3 つのポイントを中心に進めていく。第 1 に、企業の成長と経営資源との関係である。Penrose は企業が自ら成長を促進する、いわゆる内部的成長を注目し、内部で蓄積された未利用の生産的サービスや資源や特殊な知識の蓄積は拡張への内部的誘因であると論じている。しかし、中国の一般消費財企業の場合、需要の急増による刺激、激しい競争への対抗のため、規模拡大を短期間のうちに進めていった。その過程では、成長拡大のスピードに追いつかない経営資源の整備といった問題が生じている。こうした急成長と資源不足の矛盾的關係を一つの注目ポイントとする。

第 2 に、競争優位をもたらす経営資源の構築の問題である。RBV は、他社に模倣されない独自の経営資源の蓄積は競争優位の源泉であり、資源の特異性を強調している。一般消費財企業において、外資系企業との競争に対抗するために、自国企業としての利点を活かし、消費者ニーズの察知とそれに合わせた商品展開を行ったり、中国の取

引慣習・風土による卸売商との共存共栄の関係構築によるチャネル体制を強化するといった独特の資源の蓄積が見られている。各社が競争優位となる経営資源をどのように構築しているのかを各事例の中で具体的に見ていく。

第 3 に、変化に対応できる組織としての能力（コンピタンス、ケイパビリティ）の構築の問題である。市場経済の導入に伴い、中国の経済的社会的環境がこの 30 年の間に大きく変化していた。その変化は、ときに政府の方針・政策により急激に変わることも多かった。こうした劇的に変化する環境において、中国の一般消費財企業は、製品ラインの拡張、複数機能の取り入れ、全国市場への拡大に伴い、企業組織も急速に大規模化した。こういった複雑な組織を管理・調整し、しかも常に変化する環境に適応させることは難しい問題である。急拡大した一般消費財企業には、どのような組織やマネジメント・システムを採り、どのような問題点を抱えているのかについて検討する。

図 2 中国の一般消費財製造企業の成長要因分析



以上のような問題意識を持ち、本論文は、衣食住関連の一般消費財分野の首位企業であるヤンガー、ワハハ、ナイスの 3 社の事例分析において、図 2 に示す分析の枠組

みを提示したい。これにより、中国の移行経済や市場環境、競合環境といった外部環境要因の変化、またそれに対応する経営者の意思決定と企業の製品・市場・事業戦略、さらにこれらの戦略を実現するためのサプライチェーンにおける機能の組み合わせ、そして各機能を有効に連結する組織体制・マネジメント制度の整備といったことを軸に中国の一般消費財製造企業の成長プロセスを分析していく。サプライチェーンにおける機能の組合せや、組織体制・マネジメント制度の整備は、Chandler の言う生産・流通・マネジメントの三つ又投資を参考にしているが、サプライチェーンとしてとらえるのは企業が生産、物流、販売、調達、商品開発などの機能を一つの流れとして内部統合や系列化などの形で全体へのコントロールを強化しているからである。

また、その中心問題となる経営資源や組織能力の構築を、企業の各成長段階における「戦略的」行動を通じてみる。ここでの「戦略的」行動の意味は、すなわち一般消費財企業は経営資源不足などの制約条件を受け、強力な競合相手に対抗し、さらに制度・市場環境が激しく変化する中で成長を図るためには、常に戦略的に動く必要があるということである。

こうした中国の一般消費財製造企業が採用した戦略的行動について、上述の枠組みに挙げられた 3 つの側面により、発展段階を組み込みながら分析していく。第 1 は、各成長段階における市場需要に合わせた一般消費財企業の製品、市場、事業における戦略展開である。経営資源が限られていた状況の中、どういった顧客や市場セグメントをターゲットとし、どのような製品やブランドを展開するのか、経営者にとってきわめて重要な意思決定である。こういった意思決定は、大衆消費市場が形成しつつあった中国市場において、マス・マーケティングの展開や全国的なブランドの確立を前提としている。3 社の経営者は市場的機会に敏感に反応し、参入する製品や事業分野を決定し、積極的な投資行動を起こした。外資系企業との競争に対抗するために、当初外資系企業がまだ参入していない底辺の製品分野からスタートし、後に自国消費者ニーズに合致した付加価値の高い差別化製品の開発へ移行するといった戦略展開が見られている。

第 2 は、商品開発（企画）から調達、製造、販売など、いわゆるサプライチェーンにおける機能の組み合わせである。改革開放以降、計画経済に基づく統一生産・統一販売の体制が徐々に撤廃されていたが、新たな企業間ネットワークや全国的な流通システムがまだ十分に形成されていない状況にあった。多くの製造企業は、原材料の調

達や中間流通などの機能をいかに整備していくのかといった問題に直面するようになった。また、中国のように、広大な国土に地域間の異なった消費習慣や消費格差、都市市場と農村市場の二重構造が存在しており、全国市場をカバーする販売チャネルの確保、またチャネルへの有効な管理とコントロールが困難である。さらに、消費需要の拡大や競争の激化につれ、大規模な生産体制の構築や柔軟な研究開発体制も要求されるようになった。つまり、中国の計画経済から市場経済への転換に登場した一般消費財製造企業にとって、商品開発・企画から調達、製造、販売などサプライチェーンの諸機能を調整し、それらを有効に連携していくことが重要な成長課題となっている。

第3は、マネジメント制度と組織体制の整備・調整である。本論文に取り上げる一般消費財3社は、郷鎮企業もしくは国有企業としてスタートし、当初企業経営への行政的関与が若干見られたものの、1990年代に株式制度が導入された以降、各企業の経営者はほとんど自主的経営権を握るようになった。3人の経営者は、政府による任命であったり、社内の選挙によって選ばれ、今日に至るまで経営に携わっている。市場の急拡大に伴い、これらの企業は非常に速いスピードで規模の拡大に取り組んだ。調達、開発、生産、販売など複数機能の内部化や関連・非関連事業への多角化により、数十社から百社以上の子会社を抱える企業グループに成長した。こうした急成長の過程において、ヒト、モノ、カネ、情報などの経営資源を効率的に動かしていき、本社と子会社、また子会社間を有効に連携させる組織体制やマネジメント制度の整備、意思決定の分権化などが必要となっている。これに対し、2000年前後3社は最新の情報システムを導入し、業務間における情報連携や情報の共有化、それによる経営の効率化を図ろうとしている。しかし、短期間での急成長と事業内容の複雑化により、組織体制の整備やマネジメントの確立にゆっくりと時間をかけて行うことができず、そこにはさまざまな問題が見られている。

本論文は、以上のように示された中国の移行経済といった特殊な環境要因、製品・市場・事業の戦略展開、サプライチェーンにおける機能の組合せ、マネジメントと組織体制の整備と調整といった枠組みを用いて、一般消費財企業のヤンガー、ワハハ、ナイスの事例分析を進めていく。また、事例分析において、経営史的研究方法を採用し、すなわち企業を取り巻く大きな環境変化、またそれに対応する新たな戦略展開や事業転換を成長の分岐点として、各社の成長プロセスを段階的に分けて分析していく。

3社の創業時期や成長スパンは異なっているが、環境要因の変化、それに対応する

企業の戦略内容の変化により、各社の成長過程はそれぞれ 4 つの段階に分けることができた。それは、主に初期における製造技術の取得や市場の発見による第 1 段階、株式制度の導入や販売組織・ネットワークの展開による第 2 段階、多事業・多地域の展開や全国ブランドの確立による第 3 段階、さらに競争の激化やコスト構造の圧迫を受けた高付加価値商品・ブランドの展開による持続的成長を図っていくといった第 4 段階である。

このような成長段階の時間軸により、本論文は 3 社が（１）それぞれの業界においてどのような制度、市場および競合環境に直面したのか、（２）それに合わせて、どのような商品・ブランド戦略を展開したのか、（３）そのために企画・開発、調達、生産、物流、販売などのサプライチェーンの諸機能をどのように組み合わせたのか、（４）これに伴い、ヒト、モノ、カネ、情報などの経営資源をどのように動員し、マネジメントと組織体制をどのように整備あるいは調整したのか、といった 4 つの問題を中心に議論を展開していく。

### 3. 本論文の構成

本論文は以下の構成からなる。

#### 第 1 章 イントロダクション

- 1 中国における一般消費財産業および企業の成長
- 2 先行研究
- 3 分析の枠組み
- 4 論文構成

#### 第 2 章 経営史研究の方法

- 1 経営史研究とは
  - 1.1 アメリカにおける経営史研究
  - 1.2 日本における経営史研究
  - 1.3 中国における経営史研究

## 2 経営史的方法論

### 2.1 個別企業史の研究手法

### 2.2 ケース・スタディの方法

### 2.3 本論文の研究手法

## 3 小括

## 第3章 中国における一般消費財産業の発展

### 1 衣料品産業

#### 1.1 規制撤廃と構造変化

#### 1.2 産地の形成とブランド化

#### 1.3 成長方式の転換

### 2 飲料産業

#### 2.1 飲料市場の形成

#### 2.2 業界再編と製品構造の変化

#### 2.3 競争の激化

### 3 日用化学品産業

#### 3.1 産業の形成と制度改革

#### 3.2 構造変化と外資の参入

#### 3.3 新たな業界構造の形成

## 4 小括

## 第4章 雅戈尔集団（ヤンガー）

### 1 青春工場の時代（1979-1987年）

#### 1.1 下請工場としての設立

#### 1.2 製造技術の取得

### 2 企業グループの形成（1988-1997年）

#### 2.1 合併、多角化と株式会社化

#### 2.2 スーツ事業の展開

#### 2.3 戦略転換と販売組織の整備

### 3 垂直統合化（1998-2006年）

- 3.1 小売事業の展開
- 3.2 商品開発、生産機能の強化
- 3.3 国内市場でのブランド構築
- 3.4 紡織事業の展開
- 3.5 地域別販売体制の導入
- 3.6 情報システムの整備
- 4 戦略調整と組織体制の整備（2007 年以降）
  - 4.1 新素材の開発と海外事業の買収
  - 4.2 製品構造と生産体制の調整
  - 4.3 多ブランド化
  - 4.4 サプライチェーン管理の強化と問題点
  - 4.5 組織体制と経営モデルの確立
- 5 小括

## 第 5 章 杭州娃哈哈集団（ワハハ）

- 1 初期の成長（1987-1993 年）
  - 1.1 設立と健康食品の発売
  - 1.2 乳酸菌飲料の展開
- 2 生産と販売の全国化（1994-1998 年）
  - 2.1 保証金制度の導入と西部進出
  - 2.2 清涼飲料市場への参入
  - 2.3 販売チャネルの系列化
  - 3.4 コーラの発売
- 3 総合飲料メーカーへの成長（1999-2004 年）
  - 3.1 環境変化と戦略調整
  - 3.2 販売チャネルの調整
  - 3.3 都市市場への進出
  - 3.4 情報システムの導入
- 4 さらになる事業拡大（2005 年以降）
  - 4.1 差別化商品戦略の導入



- 4.2 生産規模の急拡大
- 4.3 各機能の調整と強化
- 4.4 集権的組織体制の維持

## 5 小括

## 第6章 納愛斯集団（ナイス）

- 1 横向連営の時代（1968-1990 年）
  - 1.1 国営企業としてのスタート
  - 1.2 経営困難と対応策
- 2 ブランドの確立（1991-1999 年）
  - 2.1 自社ブランドの構築
  - 2.2 株式会社化と規模拡大
  - 2.3 商品展開の失敗と戦略調整
- 3 急躍進と競争激化（2000-2005 年）
  - 3.1 洗剤分野での急成長
  - 3.2 生産・販売・物流体制の整備
  - 3.3 成長鈍化
  - 3.4 戦略調整
- 4 迎えた転換期（2006 年以降）
  - 4.1 新ブランドの開発
  - 4.2 情報システムの導入
  - 4.3 シャンプー市場の参入
  - 4.4 販売体制の調整
  - 4.5 組織体制
- 5 小括

## 第7章 三つの事例に関する比較分析

- 1 経営者の意思決定
- 2 製品・市場・事業の展開
- 3 サプライチェーン機能

#### 4 組織体制・マネジメント制度

#### 5 小括

### 第8章 結論

#### 1 中国の一般消費財製造企業の成長

##### 1.1 企業者の経営者

##### 1.2 機能、組織、制度

##### 1.3 経営資源と組織能力

#### 2 研究意義と今後の課題

##### 2.1 先行研究をふまえて

##### 2.2 中国経営史研究の展開

##### 2.3 今後の研究課題

### 参考文献

## 4. 本論文の概要

以上のような構成により、本論文の内容は以下の通りである。

まず、第1章では、改革開放以降、中国の移行経済における一般消費財産業および大規模化した企業の登場について述べる。次に、中国の産業および企業に関する研究をレビューしたうえで、これまで一般消費財産業および企業に関する研究があまり進んでいない現状を明らかにする。そして、既存の理論的枠組みによる説明の不十分さから、Chandleの三つ又投資の枠組みを参考に、移行経済による特殊な環境条件、経営資源や組織能力の構築といった観点を取り入れた新たな分析の枠組みを示す。

第2章は本論文が採用している経営史の研究方法について議論される。アメリカや日本における経営史研究の進展や学問としての経営史学が確立された経緯を概観したうえで、中国における経営史学を早期に取り組む必要性が考察されている。また、具体的な研究方法について、個別企業史研究はどのような研究方法であり、個別企業の事例（ケース）による仮説や概念の一般化をどのように進めるかについて述べる。そ

して、個別企業史研究によく用いられるケース・スタディの方法を参考にし、その特徴と限界性、歴史的ケース・スタディの研究における注意点も確認する。最後に本論文の研究方法を示し、具体的にケース選定の理由、分析の枠組み、使用される資料などについて述べる。

第3章では、個々の事例分析に立ち入る前に、移行経済といった特殊な環境が企業の経営行動に与える影響を明確にするために、産業発展の視点から衣料品産業、飲料産業、日用化学品産業における産業・市場の特性、制度・構造・競合など産業全体発展状況や業界構造の変化について分析を行う。まず、衣料品産業において、1980年代以降における規制の撤廃に伴う衣料品の生産・流通構造の変化、90年代におけるアパレル産地の形成と有力なアパレル企業の登場、2000年代における競争の激化、消費者のブランド志向、金融危機以降の輸出減に対応する企業の成長方式の転換などが議論されている。次に、飲料産業において、80年代の炭酸飲料を中心とする清涼飲料市場の形成、90年代における国営企業の経営不振と外資系企業主導の業界再編、製品構造の変化に伴う国内の有力飲料企業の登場、2000年代以降における競争の激化、消費需要の急増による飲料市場の拡大などが分析されている。最後に、日用化学品産業において、改革開放以前の石鹼・洗剤製品の製造状況を触れた後に、80年代以降の国営企業主導の地域別生産体制、90年代における製品構造の変化や外資系企業の参入、2000年代以降の民営企業の急成長による新たな業界構図の形成、ブランドやチャネルの獲得などを目的とするM&Aの増加と業界再編について考察されている。

第4章は、中国最大の紳士服製造企業のヤンガーの事例を扱っている。郷鎮企業として設立された同社はなぜ、どのようにして業界の首位企業に成長に至ったのかが議論されている。まず、成長初期において、技術や資金が不十分な中で、同社がいかにしてシャツやスーツの製造技術を取得し、成長の基盤を築いたのかについて分析する。次に、輸出振興政策や先進国が中国への生産拠点のシフトの中で、ヤンガーはどのようにして外資との合併を果たしたのか、また現代企業制度の整備を図るために、事業の多角化やグループ化をどのように進めたのかをみる。続いて、アパレル・メーカーとして、全国的ブランドの構築に向けて、製品開発から生産、物流、最終製品の小売販売、また素材・生地生産などの各機能をどのようにサプライチェーンとして整備・調整し、情報システムをどのように活用したのかについて分析する。そして、さらなる成長を図るために、ヤンガーが直面した問題、それに対応する戦略がどのようなも

のかについて考察する。こうした成長プロセスにおいて、経営者の役割や組織体制の整備などについても触れている。

第 5 章は、中国最大の飲料製造企業のワハハの事例を扱っている。当初子供向けの健康食品を展開していた同社が、なぜ、どのようにして乳酸菌飲料や清涼飲料を中心とした事業に転換し、そして中国最大の飲料メーカーに成長したのかが分析されている。初期の成長を踏まえて、乳酸菌飲料といった飲料商品の展開において直面した売上代金回収の問題、他地域への進出の問題がどのように解決され、特に飲料水の展開に伴い、同社の最もユニークなチャネルの系列化戦略がどのように実施されたのかといったことが明らかにされている。次に、外資系企業の寡占体制に置かれた飲料市場において、厳しい競争に対抗するために、ワハハがどのような戦略を展開し、その実行段階ではどのような問題が生じたのか、また事業の複雑化に情報システムが十分対応しきれないのがなぜなのかについて議論されている。そして、さらなる事業拡大に向けて、同社が商品開発、生産、物流、販売などの機能をどのように行い、またそれらの機能を遂行するための組織体制やマネジメント制度がどのような特徴を持つのか考察されている。

第 6 章は、中国最大の日用化学品製造企業のナイスの事例を扱っている。国営化学工場として 1960 年代に設立された同社は、改革開放以降零細規模からスタートしたが、全国市場において自社ブランドをどのように確立させ、特に強力なグローバル大手企業との競争の中でいかに成長してきたのかが議論されている。まず、初期の成長において、大規模な国営企業との連携により成長を図ろうとしたナイスはどのような問題に直面し、それがこれ以降の経営にどのような影響を与えたのかについて分析する。次に、自主的経営を図るようになったナイスは石鹼分野においていかにして「雕」と「納愛斯」の二つのブランドを立ち上げ、急成長を遂げたかが考察されている。続いて、「雕」ブランドの洗剤商品がヒットした理由、また全国的な生産・物流・販売体制の構築、さらに外資系企業との競争激化への対応策などについて議論されている。そして、迎えた転換期において、ナイスが熾烈な価格競争からの脱却、また全般的なコスト上昇の問題に対し、どのような戦略展開を行ったのか、そこにどのような問題点を抱えたのかが考察されている。

第 7 章では、これまで個別に論じてきた一般消費財企業のヤンガー、ワハハ、ナイスの 3 社の事例への比較分析を行い、3 社の戦略展開における共通点や相違点を明ら

かにする。比較分析は、イントロダクションで提起した枠組みにより、(1) 経営者の意思決定、(2) 製品、市場、事業の展開、(3) サプライチェーンにおける機能の組合せ、(4) マネジメントと組織体制の整備・調整といった 4 つの側面より進めていく。具体的に、経営者の意思決定において、3 人の経営者の持つ共通の特質や能力を見出し、また次の企業経営の全般に与える影響について議論されている。製品、市場、事業の展開について、製品分野の参入や製品構造の調整における 3 社の共通点、また多角化にける関連・非関連事業の展開についても比較されている。サプライチェーンにおける機能の組合せについて、生産・販売・物流・調達など機能別に 3 社の戦略展開についての比較分析を行っている。最後にマネジメントと組織体制の整備について、3 社における組織体制、またそれぞれ経営者が自社の組織体制の形成に与える影響、情報システムの効果およびマネジメント構造における問題点について議論されている。

最後の第 8 章では、全体を通して本論文の研究結果を示し、経営者の役割、機能・組織・制度、経営資源と組織能力といった 3 つの側面から結論を導いていく。改革開放以降の経済体制転換の中で、中国の一般消費財製造企業は、どのような戦略によって成長し、そしてその成長プロセスにはどのような特徴が見られ、こういった問題点を抱えているのかが明らかにされている。また、本論文による研究結果を先行研究との関連性をふまえて議論し、特に中国の経営史研究としての学問的および実務的意義を論じたうえで、今後の研究課題を示す。

## 5. 研究結果と意義

本論文は、衣食住関連の一般的消費財分野に注目し、衣料品、飲料、日用品の各産業分野における首位企業のヤンガー、ワハハ、ナイスの 3 社の事例を取り上げ、移行経済といった特殊な経済的社会的環境の中で、零細規模からスタートしたこれらの企業が、なぜどのようにして成長を遂げていったのかについて比較経営史的研究方法により分析を行った。

3 社の成長プロセスをそれぞれ論じたうえで、比較分析を行った結果、次のようなことが明らかになった。第 1 に、ヤンガー、ワハハ、ナイスの 3 社は、経済体制の転換、消費需要の急増、市場開放と経済のグローバル化に伴う外資系企業の中国市場進

出の加速といった様々な環境条件が同時進行する中で、外部的圧力を受けた急進的な成長プロセスを持っている。第 2 に、3 社の業界首位への成長において、各企業の経営者である李如成、宗慶後、庄啓伝が企業成長の各段階において意思決定を行い、重要な役割を果たしている。彼らに共通しているのは、市場的機会に敏感に反応する「企業者の」素質と大規模化に伴う組織作りの「経営者の」能力である。第 3 に、3 社の大規模化のプロセスにおいて、「機能」「組織」「制度」の整備を中心に進められている。市場経済の導入に伴い、株式会社化した 3 社は、経営者の自由な意思決定のもと、製品ラインを拡張し、生産・物流・販売などの複数企業機能を取り入れた。また、全国市場への拡大とともに、地域に跨る大規模化した組織体制やマネジメント制度の整備も同時に取り組むことになった。第 4 に、3 社は国内的・国際的二重競争構造に直面し、国内の競合他社に対する競争優位をもたらす特異な経営資源を持つとともに、ブランド力が強く、高度な知識やノウハウを蓄積している外資系企業に対する競争上の劣位とそれをもたらす組織能力の弱さを持つからである。

以上は、一般消費財 3 社がその急成長のプロセスにおいて共通に見られた特徴や問題点である。実際、ヤンガー、ワハハ、ナイスの 3 社だけでなく、多くの中国の製造企業も類似した問題を抱えていると考えられる。キャッチアップの過程を経て、技術力が一定程度に達したとき、後発企業でも自主的開発活動を行い、自社ブランドの構築を試みるようになる。こうした傾向はすでに中国の家電や自動車などの産業分野に見られている。これらの企業が大規模化においてどのような問題に直面し、経営資源や組織能力はどのように構築されているのか、本論文で提示した枠組みや事例分析より見出された一般消費財 3 社の成長・大規模化のプロセスとはどのような共通点あるいは相違点を持つのか、といったことを研究することが可能となると考えられる。

また、本論文は比較的類似性の持つ産業分野において、複数の個別企業への経営史的分析により、中国の大規模化した一般消費財企業のヤンガー、ワハハ、ナイスの 3 社の急進的な成長プロセスを明らかにした。個別企業史研究は、一般経営史へと発展するための基礎である。個別企業の事例研究により、見出された仮説が概念や法則として一般化することが可能であるが、経営史の全体像が明らかになっていない場合、その有効性に対する判断が難しい。改革開放以降に成長してきた中国の製造企業に関する経営史研究がほとんど行われていないため、全体像がまだ明らかになっておらず、その経営的特徴がどこまで適応できるかについてもまだ明確でない。

零細規模からスタートし、これまで20～30年間の成長の歴史を経て大規模化した製造企業はさまざまな産業分野に登場している。そのため、今後他の産業分野における上位企業への経営史的分析を進めるとともに、中国企業としての経営的特徴に関する初期の仮説の補足や修正を行い、より全体像に近づけることを目指したい。

本論文ではまだ研究の初期段階に留めており、変化に対応した企業の成長や全般的な戦略展開への記述が中心であったため、個々の問題に関する深い議論ができなかった。実際各事例に関して経営学や流通、国際経営などの分野に絡み合う研究テーマも挙げられる。それらの問題を各専門分野において理論的枠組みを参考しながらより深く検討する必要があると考える。そのため、本論文は以下のことを今後の研究課題としたい。

第1に、経営者の主体性への分析に関して、本論文において、一般消費財3社の経営者のバックグラウンドや企業の各成長段階における意思決定のプロセスについて論じていたが、今後では社会的・文化的要因による企業経営者への分析を行う。これらの3社はいずれも浙江省に立地しており、経営者の3人も浙江省出身で、計画経済時代を経験したマージナルな層から誕生した新しいタイプの企業家である。浙江省という同じ地域出身の観点から、地域風土や文化構造などの議論を踏まえて企業者精神の議論も可能である。

第2に、企業の組織内部に関する分析を深めることである。今回は、3社の事例分析において、組織体制や概観的な組織構造、特に複数機能の導入に応じた組織体制の調整と拡大を中心に分析を行った。組織内部に関する議論の展開は、トップマネジメントレベルに留まっており、経営者の性格や思考様式が組織体制の形成に与える影響について見てきた。しかし、実際組織の内部において、各階層レベルの管理者の権限配分や、本社と子会社または子会社間に関する機能の連携や調整がどのように行われているのか、今後フィールドワークを行いながら、研究を進めていく。

第3に、中国市場における外資系の一般消費財企業の戦略展開をもう1つの研究課題としたい。今回の研究では、国内企業の競合相手として、外資系企業の戦略展開を一部触れたが、中国の制度・市場・競合環境の変化、また本国の経営体制の調整などにより、その戦略展開にも大きな変化が見られていった。これらの変化を国際経営史的手法により、企業別でその流れをとらえていくことが可能であると考えられる。

第4に、流通チャネルに関する国際比較を進めていく。これまで日本独自と言われ

てきた流通系列化は、中国ではワハハやナイスのほか、有力なブランドを持つ他の消費財メーカーにも類似した動きが見られている。これは、国土の広く、異なる地域性があり、弱小規模の卸売業者が多数存在し、無秩序の取引行為が多く見られた中国市場の事情に対応するための取り組みであると考えられる。今後の研究では、中国における流通系列化の導入背景、取引制度の内容、メーカーと卸売商の対立または依存関係などの側面において日本の流通系列化との比較分析を行い、共通点および相違点を明らかにしたい。